

「学び合う文化」を作る

～NITS の担当職員同士の学び合いの場の展開～

教職員支援機構 研修マネジメント室

主任 目見田紋未

はじめに

教職員支援機構（以下「NITS」）では、令和 5 年度より、研修企画担当職員を中心とした所内の学び合いの時間「研修マネジメント力協働開発プログラム」（略称：「マネプロ」）を実施しています。「研修観の転換」に向けた NITS の研修事業等における取組において、このマネプロの時間、すなわち職員同士で学び合い、考える時間は、大きな支えとなりました。

本記録では、この「マネプロ」の企画・構想段階および、令和 5～6 年度の実施に携わってきた一職員の視点から、この「マネプロ」がどのように成り立ち、どう展開してきたか、その展開に伴い組織文化がどう変わってきたかを振り返ります。

なお、本記録の書き手である私は、平成 28 年度より NITS に在籍しているプロパー職員（NITS で直接採用されている職員）です。教職経験が無く、新卒で NITS に採用され、現在まで約 9 年半、教職員研修に携わりながら日々学んでいます。このような背景のため、本記録の中では、教員とは違う立ち位置からの視点や、NITS のこれまで約 10 年間の展開・取り組みを踏まえた視点で記録を綴っている箇所があることをお含みおきください。

第 1 章 「研修マネジメント力協働開発プログラム」の企画と構想

1. 「研修観の転換」に向けた構想

令和 4 年の 11 月頃、NITS では令和 5 年度以降の NITS 事業の具体的な構想を練っていました。それは、「新たな教職員の学び」に繋がる「研修観の転換」のための事業の実施です。早い段階で決まっていたのは、『研修観の転換』を象徴する一つの姿として『探究型の研修』を実施すること』『新たな教職員の学び』協働開発推進事業の一環でやってくる特別研修員が複数名着任する予定であり、その人たちとともに『新たな教職員の学び』について考える必要があることでした。

『新たな教職員の学び』開発事業とは、2 ヶ年事業として NITS が都道府県・政令指定都市と契約を行う事業です。1 年目に都道府県の教育（研修）センターから NITS に「特別研修員」が 1 名派遣されます。特別研修員は NITS 内における研修企画をはじめとした『新たな教職員の学び』に関する様々な業務に携わるとともに、NITS 内で実施する『研修マネジメント力育成プログラム（通称「マネプロ」）』に参加し、「新たな教職員の学び」への知見を深めます。彼らは 2 年目に派遣元に戻り、自らの所属元で「新たな教職員の学び」に関する教職員研修を企画し、実施していきます。この事業を通して、全国の都道府県とともに新たな教職員の学びについて協働し考えるとともに、全国の「研修観の転換」をはかることが企図されていました。

当時の私たち検討チームの考えの中心は、「新たな教職員の学び」についていかに全国の方とともに考え、「研修観の転換」を一緒ににはかっていくか、というものでした。先に述べた「新たな教職員の学び」協働開発事業もそのために構想された事業であり、「探究型研修」の企画も、この研修の企画・実施を通して、全国の教育委員会等の研修の在り方をとらえなおす一助とするための、一つの「提案」になれば、という思いで実施しようとしていました。

以上のような構想を踏まえたうえで、まず私たちが考えるべき「令和5年度のNITS事業」は、「研修マネジメント力育成プログラム（マネプロ）」のことでした。何しろ、4月にはもう特別研修員が派遣されてくることになっています。そのタイミングでプログラムを提供できるように準備をしておかなければなりません。4か月程度。年末年始や年度末のことも考えると、かなり短い準備期間でした。

まず私たちが行ったのは、「研修観の転換」を図るための事業を担っていく人材として、「どんなことを知り、どんなことができるようになる」とい、マネプロにおいて目指す姿を細かく整理することです。検討メンバー5名で、ちょうどA4一枚くらいの文量におさまる資料を作成しました。できるだけ目指す姿を網羅的に書き出し作成しようとしたもので、その中には「新たな教職員の学びについて自分なりに考え、語ることができる」というような「理念の自己理解」のようなものもあれば、「研修を効果的に実施するためのファシリテーション力を身につける」など、スキルの要素の強い部分もありました。（参考：右図）

マネプロ原案 研修マネジメント力育成プログラム（マネプロ）	
■プログラムの目的および内容	
【教育行政、NITSについて理解する】	
・教員研修に関する法律や、教育行政内の教員研修の位置づけ等を理解する	
・「NITSの主催する研修」の意義を理解する	
・NITSの研修のこれまでの流れ（各変化の意図）、教育政策の流れを理解する	
・NITSで研修をプロデュースする職員に期待されている役割を理解する	
【「探究型」研修について理解する】	
・教師とは何かを自分なりに説明できるようになる	
・研修とは何か、教員研修とは何か（研修の意義）を理解し、自分なりに説明できるようになる	
・「探究」とは何かを理解する	
・子供の学びと教員の学びが「相似形」であるとはどういうことかを理解する	
・「探究型」研修と、他の研修の違いを理解する	
・研修の構成要素、構造について理解する（目的・内容・手法等）	
【研修マネジメント力（組織内で研修を企画する際に必要な力）を身につける】	
・物事の考え方、思考のフレームワークを知り、活用（実践）する力を身につける	
・合意形成の方法を理解する（研修の企画会議等、合意形成が必要なタイプの会議を想定）	
・研修を改善するための方法を理解する（研修改善のための体制作り・方法論）	
【研修手法について理解した上で、効果的な研修を企画・実施できるようにする】	
・基本的な研修手法を理解する（例：ジグソー法、ラウンドテーブル等）	
・リフレクションの意義や目的について理解し、実践する力を身につける	
・講師との関係作りをする力や、講師選定力を高める	
・研修評価やアンケート分析を効果的に行う力を身につける	
・伝わりやすい話し方、スピーチ法を身につける	
・研修を受ける姿勢作りについて検討する	
・受講者の学びのみとり方を身につける	
【各現場での「実践」力を身につける】	
・実践に移す上で想定される「困難」と、それへの向き合い方を考え、準備する	
・「理想」と「現実」の間のギャップへの接し方、それを実践に繋げるためのアプローチ方法を検討する	
その他：実際に研修を回す（職員研修→NITS主催研修）／事例を収集する（通年？）	

数週間議論を重ねて作ったこの「プログラムの目的および内容」を整理した紙をもとに、一度、これらの力を網羅的につけることができるようなプログラムを具体的に考えてみよう、ということになりました。この頃には、「大学のゼミのように、業務時間中に固定の時間を取ってこれらの内容を体系的に学べるような1年間の計画としよう」ということも決まりました。網羅的に必要となる力を並べてみたは良いものの、私自身もこのような力がついている気は全くしていませんでした。そのため、私自身は「このプログラムに参加する人と一緒に自分も学んでいく」という気持ちで、自分自身が学んでいく計画表を立てるつもりで議論に参画していました。

自分自身もどのように学んでいくかのイメージがつかめないということは、必ずしも適切な学びの見通しが持てないということでもあります。年間計画作成段階では、どの時期にどのような活動を行い、その活動で考える「問い」はどのようなものか、を具体的に考えていきましたが、秋以降など、少し先

の展開についてはなかなか考えられず、空白が目立つようになりました。検討メンバーの中でも、「先の部分については、参加者や自分たちの学びの様子を見てから柔軟に計画していこう」という話に落ち着き、年間計画という名の、前半部分だけを埋めた表が出来上がりました。

2. 異なる視点からの指摘と発想転換

「マネプロ」についての構想案をいくらかつめて「たたき台」が出来た後、今度はこの構想を、外部有識者の先生方とも一緒に考えることになりました。協力してくださったのは福井大学教職大学院の松木先生、柳沢先生です。令和5年1月から3月までの間に、1回あたり2〜3時間の議論を6回ほど行いました。

最初の打ち合わせの日。開始前、私は、作った「たたき台」をベースに、どうブラッシュアップしていくかという話し合いを実施できるものと考えていました。自分が説明者であったこともあり、どんな反応が返ってくるか少しドキドキしながら資料の説明を一通り行ったことを覚えています。

両先生は、それぞれの言葉で、思ったことや気づいたことを共有してくださりました。それは微修正といった範疇のことではなく、抜本的な「発想の転換」が必要であることの指摘でした。

その一つは、「参加者個々人の学びは、ゼロから始まるわけではありませんよね」というものです。当時の発言は以下のようなものでした。（文意が伝わるよう一部修正をしています）

参加される方は、「ゼロ」からスタートするわけじゃないですよ。

みんなそれなりに研修の経験もある。研修をもっとこうしたい方がいい、という思いや、こういう経験を（自分は）積んできているんだ、というものが、まず前提として、それぞれの方にありますよね。それを抜きに「新たな研修」だって提案されても、頭の中では困っちゃいます。

今まで自分を支えているマインドセットがひとつはあるわけです。それをどうやったら、滑らかに新たなものを含めた形でどう切り替えていけるのかが、問題になるわけです。

参加する方々が「今までの経験」を絶えず想起しながら、それを、どう自分の中で組み替えたり、考え直したらいいのを考えられるようにデザインをしなければならないという事になりますよね。

この、「参加者それぞれに経験と思いがあるために、スタートの位置が違い、学びの展開のさせ方も違うはずである」という指摘には納得すると同時に、「どういう設計にすればいいんだろう？」という疑問も浮かびます。これまでの研修等の作り方は、そこまゝ「一人ひとりの違い」を明確に意識したものではありませんでした。だからこそ、個人の「経験」に焦点化した学びの設計が、私はうまくイメージできずにいました。

その学びの場の作り方については、「サイクル」という言葉が出てきました。

今回、NITS からいただいた原案を見ていくと、一年間が、ワンサイクルですね。つまり研修を行うために必要なものが一個一個あげられていて、こういうことを全部学んだうえで、はじめて、自分で研修を考えられるというデザインになっている。(そうではなく、) 身近なところからサイクルを組み、段々大きくしていくイメージをどうやってつくっていくかということかなと思います。自分の思考の枠組みに気づきながら、自分の中で修正していくプロセスが磨けるようにしていくためには、全ての行程をクリアしないと研修の企画ができないというデザインではなくて、二重三重にサイクルが編みこまれていくデザインとすることが大事だと思います。

力量形成型のデザインをする場合は、初発のサイクルが小さく回って、そこでお互いの力量を探りながら、それ(サイクル)を発展させていくようなデザインをしておいて、その中で実際にコミュニケーションする中で、発展の可能性や、(発展にとって) 壁になる部分を見積もりながら、そのデザインを調整し直していくという風な組み立てが必要です。

正直に言うと、私はこの指摘の意味が最初よくわかりませんでした。

取り扱う内容や、マネプロを1年実施したあと、参加した職員に身についてほしい資質能力自体には大きな異論は出ませんでした。しかし、実施計画は「これではない」といわれてしまいました。スタート地点が異なりますね、という指摘まではわかるのですが、そこに加わった「サイクル」という概念がいまいちつかめません。その後にキーワードとして出た言葉「対話」「省察」の意味にも頭の中をぐるぐると混乱させながら会議を終え、その日のうちに一緒に会議していた職員に「サイクルって言葉の意味がうまく咀嚼できなくて……」と相談したのを覚えています。

それまでの私の研修観、研修企画観は、「日程表と講師をどうするかを考える」ことが何よりも重要なポイントでした。今回で言えば、年間計画表に各項目の内容を適切に配置すれば企画はできたものだったと思っています。しかし、この指摘を受けた以上、根本的な見直しが迫られます。周りの職員にたくさん相談をし、悩みながら資料の作り直しを行いました。

自分が出した一定の結論は、「1：問いを立てる」「2：その問いについて自分なりに考えたり、知識を得たりして向き合う」「3：自分の考えを外に出し、実践や対話の中から新たな発見を得る(表出)」

「4：得た発見を自分の中に落とし込む(省察)」という展開を繰り返すことが「サイクル」で意識されていることなのではないか、というものでした。体感として腑に落ちていたというよりは、議論を聞きながら自分なりに整理した内容です。「一度自分なりに検討し、外に出して、それをまた自分に落とし込む」というプロセス自体は、そんなに珍しいものではありません。しかし、その内容が本当に参加者の視点から成立しているのか、参加者が受け身になるような構成になっていないかという視点を、こんなにつきつめて考えたことは、これまでありませんでした。そして、それはおそらく私だけの話ではなく、会議に出席していた NITS 職員全員に共通していました。

この回の指摘で、私たち NITS 職員が衝撃を受けたことは間違いありません。資料を作り、そして次の打ち合わせが開催されるまでの10日にも満たない間、久しぶりに頭の中を常にぐるぐると思考が駆

け回るような感覚を覚えました。

私は私自身の「サイクル」の解釈を次の資料に落とし込み、「こんな感じだと解釈したんですけど、もし誤解があったら教えてください」と、皆さんに伺うところから第2回目の打ち合わせを始めました。それを見てからの気づきや、そこから派生して思いついたことを、参加者はそれぞれにお話をしてくださり、その一つ一つが大事なものでした。

この1月から3月は、いろいろな視点や考えの種をいただいた時間でしたが、私の中ですぐにすべての内容を咀嚼できたわけではありません。話を聞きながら、どうにかつかみ取れた部分をまとめ、次の回に持っていくということを必死でこなしていました。

「特別研修員の事業は2年事業だから、1年目の職員がNITSにいる間だけではなく、より長期的な展望を持ち、そこまで組み込めるデザインを最初から設計しましょう」

「毎回の展開が『いつものお決まりのパターン』になってしまうと、参加者は『こなしていく』ために逆算をはじめようになってしまうから、リズムと刺激を意図的に組み込みましょう。参加者の規模を広げるとか、グループ人数や時間を調整するとか」

「最初に講義から始めるのは避けた方がいいと思います。最初に講義から始めてしまうと、参加者の態勢が『聞くモード』になってしまいます。福井大学では、対話の時間を最初にとることが多いです」

「記録の蓄積は本人の学びの上でも、組織の学びの上でも、未来の参加者の学びの上でも重要です」

「行う内容は排他的に並べる必要はなく、むしろ複数のサイクルで重層的に扱った方が効果的です」

今書き出すと当たり前の視点だと思うのですが、これまでの研修や事業計画を立てていく中での自分の中の固定観念や、視野の外に置いていたこと、あるいは直前に運営者がテクニックとして取り入れるような暗黙知に近い部分などが、この会議の間ではどんどんと出されていきました。

3. コアメンバーとの議論

このように、少しずつ議論を重ねながら準備をしてきたマネプロですが、検討チームのメンバー間も、すぐに合意形成がうまくいったわけではありません。時には意見の対立も起きました。

ある日の話し合いのことです。

検討チームで、次年度の具体的な体制等について考える時間を持つことになりました。具体的な研修担当を誰にするか、「マネプロ」の時間をどのように持つか、来年度からやってくる「特別研修員」に示す業務やミッションはどうするか。そういった個別具体的な部分も含めた検討を行う場としてその時間はセッティングされており、その日の話し合いは、特に「マネプロ」の時間と、特別研修員のかかわりについて大きな議論となりました。

その時間、「マネプロは、最終的にどのような成果目標を設定するか」という議論が巻き起こりました。私はこれまで考えてきた内容から、「マネプロについては、1年間かけて考えていきたい『問い』は設定するものの、成果物の作成や明確なゴール基準は作らない方が良いのでは」と考えていました。一方、別の職員は異なる見解を主張されていました。1年間のプログラムのあとに「お土産」として「成果物」を作ることを組み込もうという提案をされていたのです。

「やっぱり、成果物というか、皆で共有できるスライドや教材を作るのはいいことなんじゃないです

か。それから、実施体制も、各自がそれぞれ学びを深めるというより、ワーキングチームのように、3人1組のグループを作って、その3人で動けるようにするのがいいように思います」

そんな提案を受け、最初私は反発しました。

「成果物を作ることを最初から示してしまうことには違和感があります。結果として成果物を作ろうという流れになるかもしれませんが、最初からゴール設定として提示したいとは思いません。また、ワーキングチームですが、それぞれがそれぞれの派遣元都道府県という異なる実践のフィールドを持ち、そこに向けて検討していくミッションを背負っている中で、3人1組のグループ単位で動くのは本人たちの実践イメージに根差した学びに必ずしもならないように思います」

といった具合です。言葉は洗練されていなかったでしょうが、大意としてはこのようなことを言っていたはずで

「それでも…」と相手の方も言葉を重ねてきます。私は私なりに腑に落ちたことをベースに、他の人とも対話をしながら考えてきたことに対し、そういわれることに内心少し不安と、「どうしてわかってもらえないんだろう？」小さないらだちさえ抱えるようになっていました。

話し合いの場で、どうしてそう思うのか、もう少し理由を深堀する質問が出ました。誰が質問を出したのか覚えていませんが、その問いかけが大事だったのだと今になっては思います。

成果物を作る提案をした方は、過去に、今回議論している「特別研修員」と似たような立場の方とともに、「主体的・対話的で深い学び」を実現する授業実践について検討するプロジェクトに参画した経験をお持ちでした。彼の「特別研修員」の実践のイメージはそのときの姿だったのです。そのプロジェクトに参加していた特別研修員は、実際にチーム体制で「主体的・対話的で深い学び」について考え、様々な教材を作り、それをもって全国の様々な会場でセミナーを開く等をして発信活動をし、各所属元の都道府県に帰っていきました。その時の「腑に落ちた」体験があり、その実践がうまくいったと感じているからこそ、そのイメージに近い形を思い浮かべながら主張をされていたということがわかりました。

私はその経験を共有していないからこそ、その「腑に落ちた」経験の重さに思いを巡らせることができかねていました。言葉を重ねてもらいながら、少しずつその重みを実感するとともに、その重みも尊重しつつ、今大事にしたい部分はどこにあるか、どこまでは確定事項として伝えていけばいいかを話し合いました。

そうやって話し合いを続け、「互いに学びあい、気づきあいながら協働探究していく仕組みや、対話の場の価値」については、全員納得のするところだと確認ができました。そのため、このときの議論は、「まずは対話の場から始めていこう」ということに落ち着きました。成果目標は、現時点では示さず、皆さんの様子を見ながら適宜発信していこう、とも。

この時の議論は、3年経った今でも時々話題に上ります。全員が、納得するまで何度も言葉を重ねてくれました。その言葉に応じているうちに、私自身の考えも整理されていく気がしました。この日の議論は決してお互いに100%納得がいく終わり方ができたわけではないと思うのですが、こうやって対話し、一緒に考えられる時間を持てたことは、これから企画をしていく上でも大事な時間となりました。また、ただ「理解してくれない」と憤るのではなく、「どうしてそう思うのか、その考えの裏にはどん

な経験や思いがあるのか」を聞いてみることで、相手と「大事にしたい部分」を共有しやすくなることも、このときに学びました。

4. 令和5年度に向けた準備

令和5年度に近づくにつれ、考えなければならぬことはますます増えてきました。「どうしてもっと早くから考えてこなかったんだろう」と焦ることも一度や二度ではありませんでしたが、多くのNITS内外の方々に支えられ、少しずつ構想を固め、実践の準備をしていくことができました。マネプロは、「様々なレベルの参加者がいること」「コアメンバーが中核となってコーディネートをしていくこと、そのために打ち合わせの時間を継続的にもつこと」「サイクルを意識し展開すること」「対話と記録の時間を持つこと」といったこと前提に設計を進めました。

構想を固めていきながら、「新しく来た人たちには、この構想がどう映るだろうか」という疑問もわいてきました。上司に相談してみたところ、「誰か教員籍の職員を捕まえて相談してみたらいいんじゃない？」と言われ、そうすることにしました。ちょうど年度末の内示も概ね出ていた時期で、県の中学校に戻る予定となっていた職員の時間を貰い、現在考えているマネプロの構想をお話しました。「NITSの中で学び合える時間にしたい」という構想を語り終えたとき、その職員は「すごく面白そうでワクワクするね。自分も学校に戻ったらやってみたいな。若手教員を中心に集める時間にするのもいいかもしれない。自分も参加したかったなあ」と感想を伝えてくれました。その言葉に大きく励まされたことをよく覚えています。

私は、マネプロを展開・計画していく際、「誰かに話を聞いてもらいながら考えを固めていく」という手段を取ることが多くありました。それは、先に述べたコアメンバーとの議論の経験や、このときに構想を話し、励ましてもらった経験が自分にとってすごく大事な経験だったからだと思っています。まだまだ先は不透明なままではありましたが、それでも前に進むための熱を再確認できた時間となりました。

かくして、令和4年度の長い検討・準備期間を終え、「マネプロ」が始動することとなりました。

第2章 令和5年度の展開と学び

1. マネプロ本格始動

令和5年度、マネプロがいよいよ本格始動しました。令和4年度から準備を重ねてきた構想を、現場で形にしていく1年の始まりです。NITSの研修担当部署は出向者の割合が多く、人の入れ替わりが激しい組織です。新規着任者が多い場で、まずはマネプロおよび、これから目指していく研修、事業の説明を行いました。私自身も100%言語化ができていたわけではないのですが、それでも、この時間を通して行いたいこと、私たちがプログラムを用意して「学んでもらう」形式ではなく、「一緒に学び、一緒に模索する」形を目指していることを伝えました。

マネプロの大きな問いは「新たな教職員研修とはどういうもので、私たちはどのように研修観の転換を図ることができるか」というものです。これを提示したうえで、構想段階で指摘された通り、開始当初から「参加者が既に持っている経験や思い」を起点に学びを深めることを意識しました。「サイクルを重ねる」という視点を踏まえ、大きな問いのほか、1回ごとに問いを設定し、実践と省察を繰り返す構造としました。

初回のマネプロは、自分たちの経験や、今自分が考えたいことなどを語る時間としました。時間は2時間半。長い対話の時間です。その時間を通して、自分たちの考える源泉となる自分自身の経験に目を向けること、対話の中から気づきが得られることを体感できればいいな、と思って設定していました。

結果的に、この会は非常にうまくいったように思います。対話の場の雰囲気が伝わったということと、参加者それぞれが非常に「楽しそう」に話していたのが印象的でした。

この当時の経験について、当時はじめて参加した特別研修員は、以下のように振り返っています。
(当時のことを振り返った記録より引用)

一人15分ほど話すということだったので、そんなに話すことがあるのかなと思っていた。しかし、いざ参加してみると、15分があつという間で、3時間ほどの時間も、びっくりするくらいあつという間に過ぎていった。私のグループは一度も休憩がなかったが、自己紹介を4人した後、それぞれのこれまでの実践や研修観について話をしたのを覚えている。

この初回のマネプロは、私の中ではとても大事な時間でした。「勝負」だとも思っていました。

というのも、事前の打ち合わせの中では、「初発が大事だ」という話が繰り返し言われていたからです。この「マネプロ」の場が「何かを教えてください」場ではなく、「一緒に考え、検討していく場」であり、その中核に「対話や、お互いの経験、気づき」があるということ、言葉だけではなく雰囲気で伝える必要がありました。

そのための最初の「長時間の対話」でした。ファシリテーターとして、初回に関しては福井大学から先生方も招聘し、「対話の場づくり」の様子も見学させていただきました。グループ編成にも頭をひねりました。NITS経験の長さや、様々な職種ができるだけバラバラになり、グループの中で多様性が生まれるように、様々な属性を考えて編成を行いました。

当日行った私の説明も、過度に「説明」的にならないよう心がけました。不安なので読み原稿は作っていたのですが、それが堅苦しく、また長ったらしくならないよう、最低限にするにはどうすればいいか？を考えました。

当時参加していた職員に最近話を聞いてみたところ、「教えてもらえるとってきたら、目見田さんが『私も全然わかってないです、一緒に学びます』みたいなことを言っていて、衝撃を受けた」と笑いながら教えてくれました。私の試みは、どうやらうまくいったようです。

4月のある日、事務室に向かう途中の廊下を歩いていたところで、4月に着任したある特別研修員に呼び止められました。「マネプロについてなんだけど。あの時間、すごくよかった。教師ってやっぱり喋りたいんだね。話すことも思うこともいっぱいあって、これまで緊張して半月過ごしていたけど、息がちっと吸えた気がした時間だった」そう、笑顔で話しかけてくれました。

その方は「研修」というものを肯定的に捉えている方で、これまでも様々な学びの経験をしてこられていました。そんな方から、わざわざ新鮮な驚きを伝えてもらったことに、「ああ、やっぱりよかったのかな」と、小さな手ごたえを感じました。

2. 試行錯誤

その後も、マネプロは月に2回ずつ実施していきまして毎回、参加者の様子や反応を見ながら次の展開を考え、準備し、そして振り返りを行います。2週間間隔というのは思った以上に短く、いつも「自転車操業のよう」な展開の連続でした。

時には、「複数の資料の中から自分が興味があるものを読み、語る」という時間を取りました。資料を読む時間は「マネプロの時間」とは位置づけるものの、どこでどのように読んでも良いし、資料もたくさん候補の中から選べるように、という設計にしました。ここで大事にしたのは「選択の余地を残す、学び手に裁量を委ねる」ことでした。初回の2時間半の対話も驚かれたようですが、いったん会場に集まってからの、「自由な場所で取り組んでください。ここにある資料、どれを読んでも結構です」という投げ方も、おそらく参加者にとっては新鮮な驚きがあったのではないかと思います。この時間についても、後々「自分で学びを選択して、時間を取って学ぶってこういうことだよなあと思った」と感想を貰いました。

別の会では、グループ単位でいったんの考えのまとめを作ってもらうような活動も実施しました。

「ここまで『何をするか』の主導権は企画側がだいぶ舵取りをしていたけれど、もっと学びを委ねる形式でも良いかもしれない」という意見が出たこともあり、3-5名程度のグループを作り、グループごとに時間を設定し、それぞれで「問い」に対して考えをまとめてもらう時間です。「グループで話し合っただけで2-3回のマネプロの時間を取ってほしい」「予定表に記載してもらえれば業務時間を利用して問題ない」という確認のみして、あとはそれぞれに委ねました。まとまってきたレポートは、私をはじめとした企画メンバーだけが考えるものよりも様々な視点と気づきにあふれており、それを読む私自身がとても勉強になりました。

他にも、時には講師を招聘したり、自分たちの経験を語り合ったりということを毎回考えて実施しました。年度の終盤では、外部からの視察者がマネプロを見学される機会もありました。（そのころには、NITSの取組の広報が少しずつ広がっていたことも影響していると思います）その時も、ただ「所内研修の様子を見てもらう」だけに限らず、「一緒に参画してもらう」「多様な参加者を巻き込みながら、それぞれにとって学びになる設計を考える」ということを意識して企画しました。

事前に視察予定者の方にヒアリングを行ったうえで、「視察者の方はこのような課題意識や要望を持っています。全体を3つのグループに分けるので、それぞれのグループで、この2時間の学びをデザインしてください」と、学びの時間の設計そのものを委ねたこともありました。

年間最後となる第14回は、「各自が学びの時間をデザインする」というテーマを設定しました。当初、「今年でNITSを出ることになる職員の学びを、順番に発表してもらう形式にしてはどうか」というアイデアが佐野前審議役から出されていました。それを他の職員に少し投げかけたところ、「全員が発表するとなると一人当たりの持ち時間は短く、しかもかなり重複も多い内容になってしまわないか」という懸念が上がりました。そこで、3-4つの分科会形式とすることにしました。40分を1枠とし、合計4枠分の時間を確保し、それぞれの分科会において、各発表者が40分間の学びの場をデザインするという形式です。個々人で実践の内容に創意工夫が見られ、楽しい時間であったと同時に、発表者ではなく「参加者（聞き手）」として参加するという形式であったことで、これまでにマネプロに参加していなかった層（総務課や財務課の職員、会計年度任用職員等）も参加し、充実した時間となりました。

3. 展開の中で意識したこと

展開をしていく中では、1月から3月までの事前打ち合わせで聞いていたことや、ちょうど令和5年度から通うことになった、教職大学院の学びの時間で自分なりに気づいた・腑に落ちたこと、企画メンバーとの話し合いの中で挙げられたことも含め、様々な部分を意識しました。当初から指摘されてはいたものの十分意識できなかったこともあれば、特に意識したつもりはなかったけれど気づいたら自然とそうになっていたものもあります。すべてを網羅できているとは言えませんが、以下に一例を述べます。

・対話の場の雰囲気醸成すること

繰り返しの言及となりますが、「対話による学びの場」の雰囲気を醸成すること、それが根付くことがこのマネプロの「核」だと私は感じていました。そのために初発となる第1回でファシリテーターを招聘し、対話の雰囲気づくりを行ってもらい、学びの雰囲気を伝えるようにしたのです。1度対話の場の雰囲気が醸成されてくると、自分が取り組んでいることや考えていることを、否定されず（仮に意見が対立したとしてもそれを封じ込められることなく）、語り合える場になると同時に、その場から素直に気づきや学びを持ち帰りやすくなります。

・「自分が学び手である」という意識を持つこと

マネプロを企画する上で大事にしたのは、「私も参加者の一人である」という意識です。自主的に人が集まって開催される勉強会のようなイメージと、私自身のマインドセットは同じになるように心がけていました。最初の説明や問題提起をしたあとは、私自身もグループの一員として参加し、一緒に立場で話し合いを行いました。私自身がそのような立場で参画することで、他の職員から「マネプロについて、こうしていきたい」という話や提案も自然と聞こえるようになりましたし、「誰かが正解を持っているわけではない」という感覚で、一緒に学んでいく雰囲気も生まれやすくなったのではないかと感じています。

・参加者の感想や意見をできるだけ拾い、展開を修正すること

年間の大きな計画から、今まさに行っている小さな展開まで、参加者の様子や言葉、感想を受けて、適宜マネプロの展開は柔軟に検討することにしました。企画書や展開案は作っていくのですが、必ずしもその通りに実施するとは限りません。その場でスライドを修正して提示することもたくさんありました。参加者の感想や意見は、その場その場で聞こえてくる声であったり、アンケートを取ったときの言葉であったり、あとでヒアリングした結果であったり、時々見せてもらう記録の言葉であったりと様々です。

さらに、ここには「私自身の感想や意見」も含まれます。私自身が参加していて思ったこと、気づいたことも、他の人と「同程度の重さの意見」としつつ、次の展開を考えることにしました。人によって感想が異なることや、モヤモヤが大きい人、小さい人がいるような回もありました。迷ったときは、自分自身の主観性を許容し、自分の思う通りに進めてみることもありました。令和5年度の展開の検討にあたっては、オブザーバーとして佐野審議役に助けていただいたことが多かったのですが、「こうしたらいいいんじゃないか」という提案を無批判に受け入れるわけではなく、「でも、自分はこういう懸念を持っている」と、徐々に意見を言えるようになってきました。

- ・記録を綴ってもらうこと

事前の構想段階から記録の大切さを繰り返し言われていたこともあり、記録を大事にしてほしいことはマネプロの初期からお伝えしていました。実際のところ、私自身が「記録の重要性」について「腑に落ちる」のは、マネプロをいくらか実施した後ではあるのですが、自分自身の「今」の感想を綴っておくことは繰り返しお伝えしてきました。それぞれの人が自分なりの形で記録を綴っていき、時々その記録を見返すことにより、過去の自分と今の自分との間に対話が生まれます。私自身も記録を日々綴りながら、時々「昔の記録を見返すと…」という自分の気づきを語るようにもしていました。

- ・成果物を過度に求めないこと

研修を企画運営していると、グループ活動等をした際、つい「発表」の時間を設けようとしたり、「成果物」を作ることをその時間のゴールとして位置付けたりしがちです。しかし、このマネプロの時間ではそれらは抑制的になるよう努めました。成果物を過度に求めてしまうと、その「成果物」という出力から逆算して取り組みを行うようになるとの指摘があったからです。このマネプロは、「成果物を得ること」が目的ではなく、「参加者自身の学びが深まること」が目的であり、そこに必ずしも成果物は必要とはなりません。とはいえ、毎回「各自で考えてください」と投げっぱなしにするだけでも深まりません。適度に提出や発表の場があったり、グループ内で互いに発表したりと、その時その時に応じた設計を心がけました。

- ・マネプロの位置づけを意識すること

研修マネジメント力育成プログラムは、「個々人の研修マネジメント力を育成するためのプログラム」です。つまるところ、マネプロは「何が具体的な実践のための場」というよりは、「研修について考え、学び、深める場」であるという位置づけです。このことを忘れないように運営をしてきました。何かを議論して決定しなければならない場面は、別の「会議」の場になります。例えば、中央研修についての改善のアイデアをグループで出してもらったときも、「そのアイデアを受けて実際にどう変えるかを検討し、決定する」のは別の会議でした。あくまでも、「具体的な研修を改善することを教材として、それぞれの学びを深める」ことを主眼としていることを意識し、また、参加者にもお伝えしていました。

- ・様々な層の参加を受容するとともに、どんな人の参加可能性も残すこと

マネプロの設計時から構想していたことの一つに、「メンバーを固定化しすぎないこと」がありました。プロパー職員も興味があれば参加してもらいたいし、テーマや問いによって、総務部を含め幅広く参加できるような回であれば、積極的に情報発信して参加を促したいと思っていました。

NITSは小さな組織です。事前の出欠を確認して、どのような方が参加するのかを確認し、その方が入りやすいようなグルーピングにする、必要に応じて補足資料を提供する、「興味があるけれど参加には抵抗がある」ということであれば見学や、写真撮影といった形で参加してもらう等も意識しました。

- ・心理的安全性を確保できるようにすること

マネプロの場は「対話」が中核となる場でした。

互いに考えていることを語り合っても問題ないと思える「心理的安全性」が、そこにあることは必要不可欠でした。その一つ的手段として、私自身が素直になることから始めてみました。また、他者をあまり否定せず、相手がどんなことを大事にしているかを予測し、それをできるだけ言葉に出すように心がけました。

しかし、このような私が行った工夫は本当にごくごく小さな効果で、どちらかという心理的安全性の確保に関しては、役員や管理職、課長補佐等の働きかけが非常に大きかったのだと思います。常に人を繋ぐように話しかけ、相手の意見を聞き、尊重すると同時に、良いと思った仕事は素直に評価してくれる環境で、私たちは安心して働き、意見を出すことができていたのだらうとも思っています。

・作りこみ過ぎないこと、作りこんでいないように「見せる」こと

私は最初、準備をある程度していないと不安だったこと、自分の発する「言葉」があまり洗練されていない自覚があったことから、原稿を作りこむ傾向にありました。しかし、「できるだけその場で参加者の姿に応じて展開を変えた方が良い」「そのためには、『作りこみ過ぎた内容』だと、余白が無いように感じてしまう」というアドバイスもあり、徐々に余白のある、「作りこみ過ぎない」デザインに変えるようになりました。スライドを用いず、あるいはその場で作り、殆ど原稿は企画書のみにとどめることも多くありました。

一方で、それは「参加者に直接見せる部分」の作りこみ方の問題であり、毎回の「目標とする部分」や、「資料の厳選」には時間もかけました。様々な意図が組み込まれている資料やグループ編成、計画であっても、基本的には「自分たちが主体的に学んでいる」感覚を大事にしてもらうために、その「仕掛け」部分のアピールは控えようと思っていました。

・後押しや価値づけをしてもらうこと

上記のような様々な工夫は、一言でいうと「アドリブ感」満載に見えるものだったと思います。しかし、あまりにも「暗中模索感」が出過ぎてしまうと、参加者も「これでいいのだろうか」と不安に思ってしまう。ただでさえコーディネーターとして前に立っている私は、参加者の中で一番か二番目に若い年齢です。「大丈夫だろうか」という心配が、「自分の手で学ばなければならない」という必要感に繋がればよいですが、逆に「不信感」に繋がってしまうのは望ましくありません。

そのために、適宜荒瀬理事長や、佐野審議役、また外部の講師の方々などに、適宜後押しや価値づけをしていただきました。この不安定感があっても、その状況を許容し、見守り、時にはアドバイスをくれる存在が周りにいると適宜示すことは、安心感にもつながります。理事長や理事、審議役は、外部の広報・発信の場でも適宜「マネプロ」を取り上げてくださり、その様子も伝わってきていました。その後押しによって、安心して「主体的に学ぶ」ことができていたのだらうと思います。

このほかにも挙げていくと様々にあると思いますが、日々、マネプロの「仕掛け」については、アドバイスを貰ったり、教職大学院の学びで新しく気づいたりしながら、実践を進めました。

4. 組織文化の変化

令和5年度からはじめたマネプロですが、その効果は様々な形で現れました。

特に顕著だと感じたのは、「対話」する時間の増加です。

マネプロで定めた時間だけではなく、様々な場で自然発生的に「対話」する時間が生まれていきました。もともと NITS の事務局（研修関係部署）は比較的会話も多く明るい場だとは思っていたのですが、以前はどちらかというと、研修中の「困ったこと」に関する愚痴のようなものや、研修にはかかわりのないプライベートな内容の雑談が多かったと記憶しています。しかし、マネプロが軌道に乗ってきたころには、研修や学びに関する書籍や学習指導要領を開き、その内容について語り合っていたり、研修会の情報交換をしていたりと、「研修の企画」に関して前向きな会話が漏れ聞こえてくるようになりました。議論の最中に、他の地域や学校種の経験の話を聞きたい場合は、該当の職員を探してきて巻き込む様子もよく見られました。マネプロで普段から研修について考え語り合っており、就業時間中にも書籍や研修による学びを深めることが許されている環境であるという条件に加え、お互いが人となりを理解してくるにつれて、仲間・チームとして語り合い、深めあうことができるようになったように思います。

また、散発的な対話の時間だけでなく、会議の場の在り方も変わってきました。

これまでに参加してきた研修の企画会議等の在り方と、マネプロを始めてからの研修の企画会議の在り方には差異が見られるようになりました。

研修の計画書を会議の場で出された際、以前であれば、仮に問題点をいくつか指摘したとしても、「その先にどうしようか」の議論にならなかつたり、主担当の意見を尊重し、ほどほどの議論で終わったりすることが通例でした。あるいは「スムーズに運営ができるか」等、効率のみを考えた議論になりがちな印象もありました。もちろん、効率的に動くかを検討することは大事ですし、研修の運営を主導する主担当の考えや意見を尊重することも大切です。また、NITS に出向・派遣されている職員は、みな力のある方々ですので、主担当として企画内容を提出する際には、内容を十分に熟慮し、工夫をこらしたものが提出されるため、わざわざ議論を深めなくてもある程度うまくいく計画になっていることがほとんどでした。そのため、このような会議の在り方でも大きな問題は生じていませんでした。

しかし、マネプロを実施するようになり、このようなある意味形式的、あるいは効率重視の会議は減ってきました。研修の質を高めるため、あるいは参加者の学びをより深めるために、会議の場で喧々諤々と議論する場面が増えたのです。

もしかすると、私自身の見方や受け取り方の変化もあるかもしれません。あるいは、従来もある程度そのような研修企画に関する議論はなされていたけれど、プロパー職員の私はその場に「参画できなかった」だけかもしれません。実際に、教員籍の職員だけで別室で議論をされることはこれまでも度々ありました。そうだとすると、私自身を含むプロパー職員が「研修企画において、積極的に対話できるようになった」のは、一つの大きな変化ではあるだろうと思います。

主担当の作成した研修の企画案にどんどん質問や指摘を入れ、「より良い研修にするためには？」と参加者の多くが前のめりになっていた会議は、マネプロを始める前は、私にとってはあまり見たことがない、あるいは珍しい光景でした。その光景が徐々に日常になっていったように思います。

この変化はどうして起こったのか。対話の場に対する心理的安全性が確立されてきたこと、お互いに

踏み込んで検討しても大丈夫だと思えるようになったこと。そして、対話から得られるものがあると「腑に落ちた」人が多かったのではないかと思います。令和4年度から着任していた方が、マネプロの中で以下のように綴っています。

マネプロを通して、「対話」に対する私の意識は大きく変わってきた。私はこれまで、研修の中で行われる「対話」や「議論」に対して、少しネガティブなイメージがあった。初任研のときには、研修の度に「初任者として困っていること」を話せと言われて辟易したし、その他のほとんどの研修では議論の先に結局「正解」らしきものがあって、それにたどり着くためにわざわざ議論をしている気がしていた。答えのない問いを考えるワークショップ型の研修もあったが、ではその研修で話し合ったことを現場の仕事に生かせたかという、どうも心許ない。対話の際には、いつも周囲の意見を調整しながら、答えらしきものに向かうためにそれらしい発言をすることが目標になってしまっていた。

ところが、マネプロで何度も何度もテーマについて他の方と話し合っていくうちに、「自分はどういうことには、とても反応してしまうのだ」とか「ここは譲れないこととして今まで努力してきたのかもしれない」といった、自分自身の価値観を客観視することが増えてきた。そうすると、自分に足りない視点は何か、またそれを他の人に補ってもらうことの大切さを感じるようになってきた。同時に、「相手がどのようなことに価値をおいて、どう考えたいと思っているのだろう」という考えを持つようになった。対話を繰り返していると、ある種の相対的な視点を持つようになることに気付く。自分が感じていることを言語化し、相手に伝わるように、時に「変とかおかしいとか思われぬように」取り繕いながら話していると、相手との共通点や違いを感じ、自分についてより深く知れるような気がした。会議ではなく研修として、ゆっくりとそれぞれの価値観に触れられるような、そういう場が保障されているというのは私にとっては非常に貴重だと感じている。これはおそらく、「職場のメンバー」と、「答えのない問い」を「繰り返し」考えるように設計されていることが大きいのではないかと感じている。

マネプロで取られる対話の時間は、非常に長く、そしてゴールまでの道筋が曖昧なものも多いです。参加している人と話していると、「一度話すことが尽きるくらいに発散して、それでも時間が余って話を続けていくうちに、自分のコアな部分に触れられるようになる気がする。その時間はちょっと大変だけど、それくらいの時間をかける意味がある」という感想を伝えてくれる人もいました。時間をかけること。繰り返し問い、話し、自分の考えに向き合うこと。そのような体験を繰り返すことで、対話しながら「自分自身が大事に思っていること」をとらえ、対話の主題と重ね合わせながら話すことが自然にできるようになるのではないかと思います。そのような対話が自然とできるようになると、対話の時間の「自分事」化が進み、前のめりになっていきます。それが結果的に、沢山の対話の時間が生まれてきた背景なのかなとも私自身は感じています。

対話の時間が増加しただけにとどまらず、NITSの事務室内の変化は他にも生まれてきました。それまでにNITSにいた職員の中にも、それぞれに自ら書籍を読んだり、研修に出かけたりと、自主的に学んでいる職員は多くいました。しかし、それらの学びを個人間で共有するという機会はあまり多くなかったように感じていました。

マネプロを初めて、また、マネプロの円滑な運営を意識した様々な環境・制度の整備を経て、令和5年度には、この状況が大きく変わりました。それぞれが読んだ書籍をお互いに紹介しあったり、一緒に連れだって研修や視察に向かったり、学んできた内容や資料を共有フォルダに入れてお互いに参考にしたり。学びの共有が自然となされるようになり、互いの気づきから学ぼうとする雰囲気も醸成されてき

ました。事務室の中にたくさんの書籍が置かれるようになり、互いに貸し借りをしあって、各職員の机の上に「今読んでいる本」が置かれているのが普通の光景となりました。

私自身も、書籍を読み、そこから自分が気づいたことを共有することが少しずつ増えてきました。以前の私は、「自分の理解が追い付いていない気がするので、書籍からの学びを他の人に共有するには自信がない」という考えがあり、あまり読んだ書籍からの学びを共有しようとはしてきませんでした。令和5年度4月のある日、マネプロの準備のためにある書籍を借りて付箋をつけながら読んでいたところ、貸してくれた相手から「その付箋、つけたままで返してほしい」と言われました。自分自身は付箋をつけたところに自信があったわけでもなく、抵抗感があったのですが、「他の人がどういうところを大事だと思いながら読んだのかも知りたいから」と言われ、そのままお返しをしました。返してから1か月くらい、「変なところに付箋をつける人だなあ」と思われないか不安でした。しかし、徐々に時間が不安を解決すると同時に、開き直るようにもなってきた、「自分も他の人の読んだ視点を知りたいし、一緒に話してみたい」と思えるようになりました。読んだことのある本を読んでいた他の職員に声をかけてみて、そこから互いの気づきや感想を共有してみました。結果、「同じ本を読んでも様々な気づきがあるんだ」と腑に落ち、「すごく面白い」と実感しました。自分自身でそのように「腑に落ちる」経験があったところ、教職大学院のカンファレンスでも同じ書籍を読みながら語り合うという時間があり、その感覚の裏付けになりました。

5. 学びを支える環境と人々

このような学びの場は、様々な環境と人によって支えられていました。

大きく分けるのであれば、「役員や管理職の精神的なバックアップ体制」「予算の確保」「時間の確保」「オブザーバーとしての上司の助言」等でしょうか。

役員や管理職の精神的なバックアップ体制という点は、組織としては最も大きいものであったように思います。最初の計画段階からマネプロは役員まで全面的に協力・支援いただいていたのですが、各回の実施においては理事長や理事が様子を見に来たり、参加してくれたりすることも多く、「応援してもらっている」「関心を貫っている」という安心感がありました。また、毎回の実施に際し「次回の案内」のようなメールを送る際にも全職員および役員を宛先にしていたのですが、そこでも度々フィードバックや応援の言葉をいただいていた。管理職も私を含め「マネプロ」の企画側がやりたいことを相談すればかなり協力的に動いてくださりました。そこには、企画段階で相談していた佐野審議役をはじめとした上席の方々が、他の部署や管理職等にも根回しをしてくれていたという背景もあると思います。私自身は一担当者として、非常にのびのびと、やってみたいことをさせてもらえていました。また、時に自分の無計画さや、不安定さに弱音を吐いたときも、何度も「大丈夫ですよ」「そのままでいいんじゃない？」と温かく声をかけていただき、精神的にも随分支えていただきました。

予算も十分に確保してもらっていました。この年度は私自身が「研修マネジメント係」として、事業関係の予算を管理する業務も担当していました。そのため、そもそも予算を立てる段階で自分の意見がある程度入れ込むことができたというのはありますが、それでも、「マネプロ」のために予算を使うことに大きく反対されるような状況にはありませんでした。学びのために使う予算に対しては、（一応の各係におおける管理職のチェックはあるものの、）かなり幅広く利用が許される状況にはあったように

思います。書籍を購入したり、講師を招聘したり、備品を購入したりということを、必要に応じて行うことが出来ました。また、予算に関しては、単純に「マネプロの実施のための予算」という枠組み以外にも、これまで蓄積し、形作ってきた制度にも支えられました。NITSにはもともと、各職員の学びのための研究費がつけられていました。これは、各研修企画職員が積極的に外部の研修や学会等に参加し、新しく研修講師として依頼ができそうな人をみつけてくる、いわば「講師発掘」のためにうまく役立てることを目的として創設された予算でしたが、この枠組みを利用して、それぞれが「新たな教職員の学び」に向けて考え、学びを深めるための教材・書籍の購入や、研修への参加、視察等に予算を利用することができました。

時間の面では、「業務時間を学びの時間として確保しても良い」と保証され、メッセージが発信されていることが大きな安心感と余裕に繋がりました。マネプロの時間として隔週 2-3 時間を充てられた上、そのための自己研鑽の時間や資料・書籍を読む時間を確保することも問題ありませんでした。もちろんそれぞれの業務はありますが、予算・時間的な面での制約はかなり少なく、それだけ私たちの「余白」は保証されていました。

また、マネプロの企画を進めている中では、度々「この取り組みはこっちの取組と重ね合わせることが出来るんじゃない？」と、事業と事業、人と人、発想と発想を繋げ合わせ、編みこんでいくような提案を上司にしていっていただきました。マネプロが後述する探究型研修の企画と繋がっていたことは、当初構想から予定されていたデザインでしたが、それ以外にも、視察者が来るという話があれば、その方々を巻き込んでマネプロを実施するという発想を出していただいたほか、私たちの学びと悩みの様子を見ながら、講師や有識者と繋いでくれる役割、職員の間で議論している内容を他の職員に展開する動きなど、様々な場面で「繋げる」ことを積極的に行っていただきました。その動きに連動する、感化されるように、次第に様々な職員からアイデアやアドバイスの声が入ってくるようにもなりました。常に展開を後押してくれる上司の存在は、マネプロにとって非常に重要なものでした。

このように、環境と人にたくさん支えていただきながら、1 年目のマネプロは展開していったと思っています。

第3章 令和6年度の展開と深化

1. 新たな年度の始まり

令和6年度、昨年度の特別研修員はそれぞれの所属元に戻り、新たな特別研修員が着任しました。また、出向職員も入れ替わりがあり、組織体制も少し変更になりました。私自身の業務は殆ど変わらず、「研修マネジメント室」として、研修の総括やマネプロ、探究型研修を担当することとなっていました。令和5年度は私一人、あるいは課・係を超えたコアメンバーの協力により実施していた事業の多くを、「研修マネジメント室」という部署の業務とすることとなりました。組織として、チームとして実施することができるように意識をして設定しました。

研修担当の業務分担や、各課の業務分担等については、基本的に上席が計画して設定することが多いのですが、令和5年度のマネプロの感想等も踏まえ、私自身も担当分担作業に少し関わらせていただいたこともあり、令和6年度はより「課・係の業務」「チームでの担当」を意識した業務分担となったように思います。それだけ令和5年度の1年で「対話」「複数人での検討」に手ごたえを感じていたことと、「これを俗人化させず、組織文化にしていきたい」という思いが強まっていたことが、チームに業

務を委ねる方針を強めた一因です。

「マネプロ」の名称も変化しました。「研修マネジメント力育成プログラム」から「研修マネジメント力協働開発プログラム」に変更したのです。1年間かけてみて、誰かの力を誰かが「育成」という性質のものではなく、互いに学びあい、ともに開発していく、「協働開発」プログラムというほうが適切だろうということで、令和6年度よりこの名称に変更しています。

メンバーは変わり、令和5年度の改善点も生かしながらの滑り出しとはなりましたが、令和5年度の頃ほどの手探り感はなく、ある程度落ち着いて新しいメンバーを受け入れることもできたように思います。何しろ、「令和5年度のマネプロ」を経験してきた職員が沢山いるのです。私自身をはじめとして誰一人見通しの持てていなかった昨年度と違い、安心感がありました。ある程度自分がうまく表現できていなければ、他の人にフォローしてもらおう。そんな気持ちでいることができたのです。

4月当初、オリエンテーション等においてマネプロの説明を行い、令和5年度の時と殆ど似たような形で令和6年度も実施することをお伝えしました。

2. 2年目の変化

令和6年度のマネプロの実践にあたっては、令和5年度中に検討していた構想の通り、マネプロ1年目とマネプロ2年目の参加者の差をうまく活用した展開を意識するよう心掛けました。各グループにおける「ファシリテーター」の役割を、うまく2年目の職員が担って貰えるよう事前に声掛けをしておき、対話の雰囲気をつくるように声掛けをするなど、昨年度からマネプロに参加している職員に対しては、昨年度の雰囲気や学びの場の在り方を意識しつつ、その空気を新しいメンバーとも共有できるような場づくりに協力していただきました。

グループ編成では、1年目の特別研修員と、2年目の特別研修員がグループの中でペアとなるようにし、特別研修員同士の情報交換や、不安の共有ができるように等を配慮しました。一方で、こちらが「学びの場を作りこんでいる感」が強く出ないように、むしろ「参加者全員で学びの場を作っている感」が出るよう、マネプロの時間中は、「皆さんもご協力お願いします」「それぞれのグループに委ねます」という言葉を意識的に多く使うようにしました。必ずしも「初めて考える方の目標はA、2年目の方はB」と内容や問いをわけの必要はありませんが、それでも「参加者の姿」を想定する上で、それぞれの方の視点があることを意識する必要はあり、そのような声掛けを当初は多く行っていたように思います。

実施しているうちに、傾向としては、1年目の方はまだ「ある程度提案された問いや教材から考えていく」様子であるのに対し、2年目の方は「自分なりに考えたい問いがある」状況であることもわかりました。そのため、提供する資料等についても、「基本的な資料・教材は提案するけれど、他の物に取り組んでもらっても良い」等とお伝えするなど、自由度を広げるように展開しました。

また、2年目のマネプロは、NITSに在籍している職員は対面で実施しますが、2年目特別研修員は、原則としてそれぞれの地域からオンラインで参加する形式としていました。対面で実施するために来所していただくのは、9月、3月の年間2回を予定していました。（令和6年1月現在、1回増えて3回の来所となっています。）グループに1台Web会議用のパソコンを置き、対面とオンラインのハイブリッ

ド（ハイフレックス）形式で実施していましたが、この形式は、マネプロが毎回終了する際に、オンライン参加をしている2年目の特別研修員同士の交流にも使われました。誰かの発案で『このままランチミーティングしませんか』と提案がなされ、そのまま交流が進んだこともありました。

ハイブリッド（ハイフレックス）形式での研修実施に関しては、当初心配の声も上がっていました。しかし、オンラインで接続する参加者が令和5年度の1年間、マネプロとともに学び、NITSの中で同僚として働いていた職員であることから、話し合いの雰囲気もわかっており、「オンラインによる対面からの疎外感」を感じることが少なかったことが良い方向に働いたようで、その後も1年間問題なく実施することができています。

色々な形で、1年目の方と2年目の方が、時に重なり合い、時に違うレイヤーで学びを深め、相互に影響しあう仕組みで2年目のマネプロは展開していきました。

マネプロを進めながら、徐々に令和6年度のメンバーの様子を認識してきました。感覚としては、昨年度よりも「きっちりしている」という感想でした。ある程度型にはまっているという印象といってもいいでしょうか。

上司とも少し話してみたところ、令和5年度は「学校現場から直接NITSに着任した」職員が一定数いたのに対し、今年度は「教育センターでの勤務経験を経てから着任した」職員が中心だということも理由のひとつかもしれないという話になりました。行政組織としての、きちんとした手続きを進める感覚や、文章などの「きちんと感」が出ているのではないかという話題です。よく言えば整っていて、批判的に見れば少し硬い印象も受けました。

そんな今年度の新規着任者に対し、4月の第1回マネプロにおいて、令和5年度のメンバーがかなり積極的に「ほぐす」声掛けをしてくれたのが印象的でした。私が入っていたグループでは、「去年のこの時間の自分の資料を読むと、なんだか随分格好つけていたなと感じる。少し肩肘を張っていたかも」と柔らかく話してくれる方がいました。自分たちの様子を先に開示しつつ、このマネプロの場はいろいろな鎧を脱いで良い場なのだと対話の場の自分の話を通して伝えてもらえたのは、1年目の方と2年目の方が混ざり合っていたことで上手くいった要素の1つであるように思います。

第1回のマネプロが終わったタイミングで、これまで企画構想によく入ってくれていた職員や、上司にもそれぞれ感想を伺いました。概ね以下のような感想が出てきました。

「2年目の開始にあたり、懸念していた点の一つに、同じテーマでマネプロ1年目と2年目の人が参加しているというものがあつた。経験の違いによるギャップ等が生まれ、それが展開にどう影響するか気になっていた。結論から言うと、良い影響を与えたように思う。2年目の参加者が配慮をしていて、うまく言語化していくこと、互いにある程度雰囲気がわかっている職員同士でグループ内の雰囲気づくりをけん引していくことが自然に行われていた。」この感想には私も概ね同意であり、最初の硬さの部分をほぐす部分については、昨年の雰囲気をわかっている方々の力を頼りながら実施しようということになりました。

全体を通して、令和6年度のマネプロは、複雑にはなったものの、かなり安定的に進み始めたと言ってよいのではないかと思います。強いて言うのであれば、令和6年度に入ってからしばらくしてから、これまでオブザーバーとして一番よく相談に乗ってくださっていた上司が、勤務体制等の変化により相談時間がとりづらくなり、自分自身で検討・決定しなければならない場面が増えてきていたのが、少しの心

配要素ではありました。しかし、これも昨年度のうちに「何を目指したいか」の確認ができていたこと、マネプロに昨年度参加した職員を中心に相談相手が増えていたことから、大きな不安にはなりませんでした。

マネプロを企画する際のコアメンバーも変わりました。先に述べた通り、研修実施体制や役割分担に私の所属している研修マネジメント室のメンバーのうち、私を含む4人ほどがマネプロの運営メンバーということになったのです。私以外の若手プロパー職員2名と、教育委員会からの出向者1名で構成されていました。また、マネプロ・アドバンス等の展開に関しては別の係の方で担当するなど、展開の広がりにあたって生まれた異なる枠組みのマネプロについては、それぞれ異なる担当がつけられていました。自分たちだけで自走しなければならない場面は増えていましたが、その分協力できる仲間も多いという体制になって令和6年度は始動したと認識しています。

3. 実施時の留意点

令和6年度のマネプロで意識したのは、単なる令和5年度の焼き直しにならないよう、参加者すべてにとっての学びの場になるよう、改善を加えていくことでした。

「新たな教職員の学びとはどのようなもので、私たちはどのように研修観の転換を図っていけばいいのか」。この大きな問いは令和6年度においてもあまりぶれてはいません。しかし、例えばそれを考える上でのキーワードとなった「探究」については、NITSの中での探究の一応の定義などを、既に「NITSからの提案」という資料の中で表現してしまっていました。そこにまた「0から考えていく」時間を取ると、これまでに得ている一定の結論や、それぞれの「気づき」を無視した展開になってしまい、深まりが薄れてしまう可能性があります。そこで、昨年度の気づきや経験がある場合はそれを大事にしつつ、そこからより深い学びを得られるように、「問い」を吟味し直すということを大事にしてきました。

資料のブラッシュアップや拡充を図ったり、「自由裁量」「余白」の時間を拡大したり。令和5年度のマネプロの中でつかんだ「学び」を、令和6年度の場に還元してもらえよう、話題提供等の役割を一部の職員にお願いすることもありました。また、昨年度のグループ・マネプロ等で作られた資料も積極的に活用しました。

「昨年度の学びの財産は積極的に活用する」「今年度から着任してきた人を置いていかず、しかし、より深まりのある学びになるように工夫する」といったことを意識し、参加者の様子を把握しようと努め、時には運営チームの他の職員を中心に感想や意見を聞きながら、できるだけただの「焼き直し」にならないように工夫して進めることに心がけました。

心がけたとは書きましたが、おそらく一番大きかったのは、参加者自身の心持ちではないかと思います。この「マネプロ」の場は、それぞれの参加者が、自らの学びを深め、お互いの学びを共有する中で、自らの「研修観」に気付いたり、捉えなおしたり、新しい問いを立てていく場です。その主旨は、2年目の人には1年目の経験から十分に、そして1年目の人にも、2年目の人の経験談を通して伝わっていたように思います。形だけをなぞる・こなすのではなく、そこに参加している自分自身の学びに注目し参加してもらっていたからこそ、外形的な部分以上に、2年目の取組には新しい気づきや学びがあったのではないかと感じています。これは、私自身の教職大学院での学びや、マネプロの「一参加者」としての実感にも基づくものです。そのため、ある程度は「参加者の学びに向かう力」を信頼し、委ねました。「余白の時間を多くとった」というのも、参加者自身に委ねたことと繋がっているように思い

ます。

4. チームによる企画

先に述べた通り、令和6年度のマネプロは、私だけではなく係のメンバーとともに、チームで担当となっていました。チーム制としたマネプロの企画ですが、当初からチームでしっかり動けたかというところではありません。主に私自身が「自分でやりすぎてしまった」ことが要因です。4月から暫くのマネプロは、新しい体制で慌ただしかったことなどもあり、殆ど私自身が計画立案していました。時折昨年度からいる職員に自主的に相談をしたりしながらですが、殆どはワンマンで進めてしまったなという反省があります。自分が案内や当日の進行はしたとしても、自分自身がグリップを握っている時間が少ないことも、「結局はそれぞれの参加者に委ねるのだから、大丈夫だろう」と甘え、チーム内の共有の時間をあまりとらなくなってしまった要因でもあるように思います。

他者に相談する機会自体はそれなりに取っていたようにも思いますが、その際、私自身が「昨年の展開を知っている人」を中心に相談しようとしてしまったこともあり、チームというよりも、経験者を優先して話しかけに行ってしまった部分があります。チームに対しては、殆ど仕上がった計画書を共有して、「こんな感じでいきます」ということも度々ありました。

一方、実務・運営的な部分では、大いに協力をしていただきました。令和5年度の特別研修員の参加は殆どがオンラインとなるため、必然的に機材等の開催準備が必要となります。zoomを設定し、各グループにパソコンを置き、オンラインの参加者と対面の参加者が相互交流できるように準備をする。これらの準備にあたってはチームメンバーに大きく助けてもらいました。

きちんとマネプロの企画を委ねていくのを意識し始めたのは、大体秋ごろからとなります。令和6年度の9月の回でこれまでの学びをラウンドテーブル形式で共有したあと、「このあとのマネプロをどうしていこうか」という話題になりました。ちょうど内容的にも区切りが良いところだったため、「このタイミングから、各マネプロの時間の全体コーディネーターを、チームの他の人に輪番的に回していく形式にしてはどうか」という意見が上がりました。

次年度に向けての準備というのもありましたが、もう一点、12月の前半、私は実務研修ということで、NITSを約2週間離れることになっていたのも、この「チームの他のメンバーが全体コーディネーターをする」という案の理由です。その前にも私用が入ったり、別途外部への出張が入ったりしており、11月下旬から年末までの間に私のNITSへの出勤日が片手で数えるほどしかないという状態が予定されていました。しかし、元々計画していたマネプロは実施する必要があります。「私が不在の中で実施される」マネプロを考えていくことになりました。

最初のマネプロの検討会の場面、これまでのマネプロのまとめと今後の案を、チームメンバーの一人が作ってくれました。表形式で、何月何日にどんなことを実施した、ということが簡潔にまとめられている文章で、「この後はこんなことを取り扱ったらよいと思う」という提案も書かれていました。その資料をベースに話し合いをしたのですが、実はこの話し合いの間、ずっと自分の中には「しっくりこない」感覚がありました。当日うまく言語化できていたか定かではありませんが、「各回のテーマをどうするか」という、コンテンツを重視した内容配列になっているような気はうっすらとしました。その後、その職員が上司に共有したときも、「コンテンツありきの（コンテンツベースの）学びになってい

るような気がする。参加者の学びの姿がどう発展するのかを考えた流れのほうがいいのかもかもしれない」というアドバイスをうけたようでした。

その指摘には私も（令和4年度における検討段階で）直面していたこともあり、このあとどのように計画や、「マネプロ」の設計に関する「観」を担当者チームのメンバーが変えていくかというのは大事なことだと思いました。同時に、そこに私がどれだけ口を出していけばいいのか、主導権を握ろうとしていいのかは、少し迷いました。私が口出しをし過ぎると、むしろチームのメンバーの気づきや、チームメンバーが「腑に落ちた状態で」展開していくことが難しくなるのではないかと思ったのです。NITS内部で行われるマネプロは、一番身内の、クローズドな部分で実践できることもあり、試行錯誤の余地も残されています。だからこそ、いったん待ってみようと思いながら、できるだけ全員が「腑に落ちる」ことはできないかと考えながら話し合いに参加しました。

この、チームメンバーの「腑に落ちる」を大事にしながら、自分が考えていることを一度留保し、待ってみるという試みは、自分の中では結構難しいことでした。今まで、周りの人に見守ってもらいながら、比較的のびのびと自分の意見を出したり、動き始めたりということを見せてもらっていたので意識する機会が少なく済んだようなのですが、私は自制ができない人間だったようです。一人で進める、あるいは、「自分よりもよくわかっている」人のアドバイスを求めることは気楽でしたが、「今、きつとこのような内容でモヤモヤしているんだろうな、立ち止まっているんだろうな」という方の様子を見ながら、一緒に立ち止まるのは、心理的な負担もありました。考えてみると、このような一種のフラストレーションのようなものは、実施研修の参加者等にはあまり抱いたことがありません。ファシリテーター、あるいは研修担当者として、少し違う立場だからでしょうか。あるいは、「自分の実践」と「参加者の実践の場」が異なるものであるからでしょうか。「同じ立場、同じ仲間」であるという意識があるが故に、特に気になってしまったり、「待つ」のが難しくなってしまうという、自分自身の弱みのようなものも実感しました。

とはいえ、時間は徐々に流れていきます。それぞれの方も、それぞれなりに少しずつ「腑に落ちた」部分を獲得していったのではないかと思います。私では生まれえなかった発想が展開の中に入ってきたり、強みを生かした展開になっていたり、マネプロ自体のカラーは、チームで考え取り組む、あるいは各回で別の担当者が進行する中で、少しずつ彩豊かになってきたようにも思います。徐々に、チームに相談できる場があり、相談の結果より面白くなる余地もあると認識できるようになってきました。自然と、今後の展開について一緒に「作戦会議」をできる時間も増えてきました。

5. マネプロの評価

このように企画、各回のコーディネートについては、私が中心となり進行するところから、チームに委ねるという形に徐々に移っていったのですが、これに加えて、マネプロについては他の課題も残っていました。その一つは、令和5年度の振り返りと反省の場面でも出てきた、「マネプロをどのように評価すればよいのか」ということです。これは令和7年度の現在も引き続き議論の対象となっています。マネプロについて所内会議の場で報告・発表した職員の発表を見て、他の方からメールを貰ったこともあります。その中でも、「マネプロの成果や効果はかなり感覚的なものになってしまう部分が課題である」ということが指摘されていました。そのメールでは、次の段階として「マネプロの学びを通して得た共通認識や価値観を土台に対話ができるようになること」「その対話から、より深く効果的な実践の

展開につなげること」がアイデアとして出されてもいました。マネプロの中で、それぞれが個々に「対話の場の雰囲気や意義」を掴み、それをなんとなくの「暗黙の共通認識」としながら、ゆるやかに「探究型研修」の企画構想、ファシリテーターなどで使うようになっていった場面は、この指摘と合致する部分もあるかもしれないと思っています。その実践がより深く効果的なものになったかどうかを評価することで、間接的にマネプロの成果を図ることが出来る、ということでもあるのでしょうか。現時点で、これらの成果をしっかりと図るということはまだ達成できていません。しかし、少しずつではありますが、「マネプロ」の学びが NITS 内外の職員に広がり、評価という点でもアイデアが出てきていることは前進ではないかと思います。

私自身がまだこの問題に結論を付けられてはいませんが、引き続きマネプロの検討チーム、そして、NITS 全体として検討していかなければならない点でもあります。令和 7 年現在、研修の評価プロジェクトが徐々に動き出しています。それとも関連させながら考えていく課題であると感じているところです。

一方で、先に述べた通り、「感覚」としての「よかった」という思いは広がっています。体感として「マネプロという学びの場は良いものだ」と「腑に落ちる」人は増えてきたように、私自身は強く感じてもいます。良いと思ったものを他の人に勧めるように、良いと思った「学びの場」を、他の場所でも作るように動く人は増えてきて、そのような事業も起こってきました。NITS 中の事業で言うと、まずはじめに「研修マネジメント力協働開発プログラム（全国版）」という事業が立ち上がりました。正確には、立ち上がったというよりも、従来あった別の事業（セミナー）を、「複数回にわたって実施する」という形へ拡充させつつ、名称を変更したものです。「セミナー」だと、言葉の印象としては「NITS が主体となって、参加者に対して何かを伝える」印象を受けやすいのですが、それを「全国の研修担当者が集まり、一緒に『研修観の転換』について考え、学び合う時間」として、「マネプロ全国版」としようということになったのです。「マネプロの学び、面白いし有意義だと思うから、全国の教育（研修）センターの人たちをうまく巻き込めないか」という言葉から出たこの計画変更ですが、このように、少しずつ事業の在り方にも影響を与えるようになってきました。

NITS 内部だけではなく、特に令和 5 年度の特別研修員が所属していた府県を中心に、様々な動きも広がってきました。令和 6 年度には、「所内でこのような学び合いの時間を始めました」と教えてくれる特別研修員も多くいて、私もその場に参加させてもらう機会も得られました。また、令和 5 年度にマネプロの様子を視察しにきてくれた県の方が、センター内で独自にマネプロのような場を発展させ、令和 6 年度に逆に招待してくれるということもありました。それぞれなりに、「こういう時間は大事だ」と思えたからこそ、分散的に「マネプロのような場」が起こっているのだと実感できました。このような展開の広がりや繋がり、一つの成果なのではないかと考えています。

6. 組織文化の浸透

令和 5 年度から令和 6 年度にかけて、マネプロは 1 年目、2 年目の参加者が混ざり合い、より多様な学びを受け入れる場になりました。最初は全員が「暗中模索」だったところから、少しずつ安定してきたと思っています。何度か言及しているとおり、NITS という組織は入れ替わりの激しい組織です。3 年もいけば、研修担当部署に限れば、大半の職員が入れ替わります。5 年もいけば大ベテランです。そのような組織の特性があるからこそ、令和 6 年度に新しく来た職員にとっては、マネプロの場は、あまり抵抗なくある程度「当たり前なもの」として受け入れられたように思います。「マネプロが無かった時

代（令和4年度以前）」を知る職員の数が随分少なくなったからこそではありますが、こういう学びの雰囲気「当たり前」になるというのは、目指したかった姿でもありました。

令和5年度に感じたポジティブな変化は、徐々に「変化の最中」という雰囲気ではなく、「NITSの普通の姿」になりつつあります。令和7年の現在では、よく「NITSっぽい」という単語が飛び交うようになりました。こんなふうに対話を重視し、それぞれの気づきをベースにした学びを重視し、「問い」を考えていく学びの在り方が「NITSっぽい」なんて、それこそ私にとっては「新しい」感覚です。ですが、それが2年、3年でこうやって「組織のカラー」になるんだ、と、この言葉を初めて職員から聞いたときには素直に驚きました。

職員間で、自然と研修や学びについて議論をしたり、書籍や外部研修、学校視察から学んだことを共有したりする風潮も、今も続いています。事務室の中では、「あなたはこういうことに今関心があるから、こんな言葉をよく使うよね」「この人はこういうことを大事にしている人だね」と、互いの関心や、大事にしたい部分をお互いに知ったうえで、「じゃあ、それぞれの大切にしている部分や強みは生かしながら、実践をどうしていこうか」と考えている姿を目にすることも度々あります。

ここまで「マネプロ」を軸に、組織文化が醸成されてきた、等の論を展開してきましたが、実際には、ここに伴い、探究型研修の実践や、様々な会議・組織改革等も大きく影響しています。マネプロの時間は業務時間のごく一部にすぎず、きっかけの一つにしかすぎないのだろうとは思いますが。多くの職員が、それぞれ異なる学びや気づきを業務内外で行い、それらがNITSの中に還元されて、今のNITSの文化が成り立っています。それでも、マネプロの時間を大切に価値づけながら2年間続けてこられたことは、何よりも私自身の（そして、私はNITSの中で、この後もプロパー職員として長い間所属し続けることになります）在り方に大きく影響しました。これからも、互いの学び合いの時間を大切にすることができれば、変化の激しい組織の中でも、多くの職員と思いを共有しながら実践を進めていけると思っているところです。

終わりに

令和7年度、マネプロは3年目を迎えました。3年目になった今は、より広い範囲の参加者に参画していただきつつ進めています。視察等で参画してくれる人も増えました。

この流れを大切にしつつ、現在見えている課題や、これから出てくるであろう改善点にも目を向けながら、より良い学びの場の在り方について、日々考え続けていきたいと思っています。

<参考資料>

- ・エティエンヌ・ウェンガー(2002).『コミュニティ・オブ・プラクティス ―ナレッジ社会の新たな知識形態の実践』. 翔泳社.
- ・ドナルド・A・ショーン(2007).『省察的实践とは何か』. 鳳書房.
- ・ドナルド・A・ショーン(2017).『省察的实践者の教育』. 鳳書房.
- ・熊平美香(2023).『ダイアログ』. ディスカヴァー・トゥエンティワン.
- ・佐野壽則(2025)『研修を、面白く：「研修観の転換」に向けた教職員支援機構の挑戦』